

PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA MARKETING

Renny Darsono

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Rennytan19@yahoo.com

Abstract- *Human resources were the most important elements to determine whether the company strategy was successful or not. How well the system was built, the aspect of human beings in the company needed to get special attention so that it didn't cause chaos for the company. Management Control System could help companies to develop and manage the action of employees so that the purpose of the company could be achieved. In this research, the researcher investigated the Management Control System which had been implemented by PT. Tirta Agung Abadi Motor. This study was aimed to examine the control system and the support factors, in order to increase staff marketing motivation company. This research would be conducted with a qualitative approach in the applied method research. The company was known having marketing with low motivation, it was caused by the existence of Management Control System in the company that couldn't give enough motivation on its employees.*

In addition, this thesis was aimed to give recommendations about kind of Management Control System that could be used to increase the marketing motivation with training-based employees so that it could fulfill the target in order to achieve the aim of the company itself, either by changing, adding, or removing company regulations that had been determined before.

Keywords: *Management Control System, Motivation, Coaching.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sudah tentu menjadi salah satu prioritas utama bagi perusahaan khususnya pada perusahaan yang bergerak pada bidang penjualan. Bagaimana sebuah perusahaan membentuk karakter kerja dari setiap karyawannya akan sangat berpengaruh pada hasil akhir dari tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan. Maka disini sistem pengendalian

manajemen (SPM) sangat diperlukan oleh perusahaan untuk dapat membantu perusahaan dalam mengatur sistem kerja dari karyawannya untuk dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Sangat penting bagi setiap perusahaan untuk memiliki sistem pengendalian yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan. Adanya sistem pengendalian inilah yang dapat membuat perusahaan dapat menjalankan strategi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian ini tentu saja harus didukung dengan adanya pemimpin yang mampu memberi arahan pada karyawannya untuk dapat turut serta menjalankan setiap kegiatan yang diberikan pada mereka sesuai dengan arahan dari atasannya.

Saat ini dapat dikatakan bahwa salah satu yang menjadi kebutuhan masyarakat adalah alat transportasi untuk mendukung kegiatan yang akan mereka lakukan, oleh sebab itu perusahaan yang bergerak di bidang transportasi merupakan salah satu bisnis yang paling menjanjikan. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah kendaraan bermotor khususnya sepeda motor di Indonesia banyak mengalami peningkatan. Data dari BPS terdapat 7 buah dealer resmi dalam berbagai merk yang terdapat di kota Mojokerto, Jawa Timur dengan penjualan sepeda motor sebanyak 25,129 unit pada tahun 2010 dan telah berkembang menjadi 50,518 unit pada tahun 2013. Hal ini menunjukkan bahwa permintaan akan kendaraan bermotor meningkat sangat pesat. Banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang yang sama menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Untuk itu sumber daya manusia yang bekerja dengan baik dapat sepenuhnya mendukung perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Dalam menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan perusahaan, maka diperlukan suatu aktivitas pengendalian dalam perusahaan. Pada perusahaan yang bergerak di bidang penjualan maka peran *marketing staff* akan sangat berpengaruh bagi produktivitas perusahaan.

Menurut survey yang dilakukan oleh McKinsey tahun 2010, cara untuk memotivasi karyawan tidak hanya dengan menggunakan uang, bonus atau kenaikan gaji. McKinsey mengatakan bahwa hal terbaik adalah adanya komunikasi antara manajer dengan karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa dari 3 hasil tersebut, yang terbaik untuk digunakan dalam memotivasi karyawan adalah pujian dan perhatian atasan. Dengan menjaga komunikasi antara atasan dan bawahan ini maka secara tidak langsung bawahan khususnya pada bagian marketing akan termotivasi untuk memasarkan produk dengan lebih baik dan meningkatkan loyalitas kerjanya pada perusahaan.

Fakta yang ada disini adalah bahwa ketiga faktor yang sering dianggap paling diinginkan oleh pekerja seperti rasa aman, bayaran tinggi, dan keuntungan yang besar justru terletak di urutan bawah. Tetapi hal ini juga bukan berarti bahwa ketiga hal tersebut tidak penting. Melihat pentingnya sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan motivasi kerja *marketing staff* perusahaan maka penulis tertarik untuk membahas tentang peranan penting sistem pengendalian yang ada pada perusahaan agar mampu meningkatkan motivasi kerja setiap karyawan yang bekerja untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

TELAAH TEORITIS

Dalam sebuah perusahaan tentu dibutuhkan karyawan yang mampu melaksanakan aktivitas sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Untuk menyesuaikan perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan ini maka diperlukan adanya suatu sistem pengendalian manajemen pada perusahaan. Anthony dan Govindrajana (2005) menyatakan bahwa Sistem pengendalian manajemen adalah sebagai suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasi strategi yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Definisi serupa dikemukakan oleh Effendy dan Soeherman (2010), sistem pengendalian manajemen adalah sekumpulan alat yang digunakan dalam organisasi dan diimplementasikan secara terkoordinasi untuk memastikan agar tercipta keselarasan antara sikap dan perilaku setiap anggota organisasi dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi tercapai dengan efektif.

Terdapat 2 jenis sistem pengendalian dalam perusahaan menurut Merchant dan Van der Stede (2007) :

1. Pengendalian Formal, sistem yang menerapkan suatu wewenang dimana struktur, kebijakan, dan prosedur yang harus dipatuhi oleh anggota dalam perusahaan menjadi lebih jelas. Sistem formal ini dibagi menjadi 2 bentuk, yaitu :

- a. *Action Control*

Pengendalian manajemen yang dilakukan secara langsung untuk memastikan karyawan bekerja dan bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan.

- b. *Result Control*

Pengendalian yang hanya berfokus pada output yang dihasilkan oleh individu / bagian pusat yang bertanggungjawab.

2. Pengendalian Informal, yaitu pengendalian yang berfokus pada hubungan antar individu. Pengendalian ini juga dibagi 2 bentuk, yaitu :

- a. *Personnel Control*

Personnel Control memiliki tujuan untuk memberikan kesadaran bagi karyawan untuk mengontrol dirinya sendiri.

- b. *Cultural Control*

Cultural Control merupakan tindakan yang dilakukan untuk membentuk kebiasaan pada karyawan untuk mengawasi serta mempengaruhi perilaku orang lain. Pengendalian ini didesain untuk menguatkan pengawasan bersama.

Kreitner dan Kinicki (2008, p210) mengatakan bahwa motivasi adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan keinginan dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan. Disini dapat dilihat bahwa keberhasilan atau tidaknya sebuah perusahaan dalam mencapai target dan tujuannya juga tergantung dari bagaimana perusahaan tersebut memberikan motivasi pada karyawan mereka agar tetap gigih dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu dengan ditaatinya SOP yang telah dibuat oleh perusahaan maka setiap aktivitas yang dilakukan maka kondisi-kondisi seperti semakin lancarnya koordinasi kerja, tidak terjadi tumpang tindih aktivitas, terbinanya hubungan kerja yang serasi, kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap pegawai. Dan SOP mempunyai kriteria efektif dan efisien, sistematis, konsisten, sebagai standar kerja, mudah dipahami, lengkap, dan tertulis

Teori *ERG* ini menjelaskan bahwa semakin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu maka akan semakin besar keinginan untuk mencapainya. Adanya aspek frustrasi dan regresi dalam teori inilah yang memberikan efek tambahan pada motivasi kerja karyawan.

Selain teori *ERG*, motivasi kerja karyawan dapat muncul melalui *reward* yang diberikan oleh perusahaan terhadap hasil capaian kerja yang karyawan hasilkan. Pemberian *reward* ini dapat berupa *Intrinsic Reward* dan *Ekstrinsik Reward*. Menurut Aktar (2012) :

1. *Intrinsic reward* adalah penghargaan yang tidak nyata, dalam hal ini berupa manfaat psikologis. *Intrinsic reward* seperti penghargaan, temuan tantangan baru, sikap positif, peduli dari atasan, dan rotasi kerja.

2. Ekstrinsik *reward* adalah penghargaan nyata dan manfaat yang diterima atas pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh karyawan. Ekstrinsik *reward* seperti gaji atau upah, insentif, bonus, keamanan kerja.

Dalam hal ini jika organisasi gagal dalam pemberian *reward* maka, secara langsung akan memberikan dampak pada penurunan kinerja karyawan. Dalam hal ini keefisienan *reward system* (ekstrinsik dan intrinsik *reward*) dapat menjadi motivator yang baik tetapi, jika *reward system* tidak efisien maka karyawan dapat tidak termotivasi yang menyebabkan rendahnya produktivitas, internal konflik, tingginya *turnover*, kurangnya komitmen dan loyalitas karyawan, dan sering tidak tepat waktu. Untuk itu, organisasi membutuhkan strategi pengembangan *reward system* (ekstrinsik dan intrinsik *reward*) untuk karyawan agar mereka mempertahankan kemampuannya yang menghasilkan *competitive advantage* (Eisenberger, 2011 dan Heng, 2012 dalam Edirisooriya, 2014)

Hal lain yang dapat digunakan untuk membentuk dan meningkatkan *skill* serta kemampuan dari *marketing staff* adalah dengan adanya *coaching staff* yang dilakukan oleh perusahaan. *Coaching* kini memang telah menjadi salah satu metode yang dipertimbangkan baik oleh individu maupun organisasi sebagai metodologi populer untuk pengembangan personal maupun profesional (Grant, 2001). Definisi lain diungkapkan oleh Whitmore (2008) di dalam bukunya yang berjudul *Performance Coaching*, menyatakan bahwa *Coaching* adalah pembinaan yang membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri, yang membantu mereka untuk belajar daripada mengajar mereka. Menurutnya, *coaching* berarti mengakses potensial memfasilitasi individu untuk membuat perubahan yang diperlukan, memaksimalkan kinerja, membantu orang memperoleh keterampilan dan mengembangkannya, menggunakan teknik komunikasi khusus. *Coaching staff* yang dilakukan tidak selamanya harus bersifat kompleks, namun bisa dengan memberikan masukan, mencari tahu *hidden motivation* karyawan dalam bekerja, mencari dan menggali lebih dalam kemampuan apa yang sebenarnya dikuasai oleh karyawan tersebut sehingga perusahaan dapat menempatkan mereka dibagian yang paling tepat agar mereka dapat memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan.

Tiga jenis *coaching* yang biasa digunakan adalah *coaching* untuk sukses yaitu *coaching* yang digunakan untuk membuat karyawan memahami tanggung jawab barunya seperti menyiapkan perkiraan biaya, dan jadwal kerja dan mempelajari keterampilan, tugas, dan fungsi pekerjaannya, seperti menggunakan peralatan atau program komputer baru. Kedua

coaching untuk perbaikan kinerja, misal nya selalu melewati batas waktu yang telah ditetapkan, tidak mencapai target penjualan atau selalu melebihi perkiraan biaya yang telah direncanakan. Ketiga, *coaching* untuk mengelola berbagai masalah kinerja, misalnya terus menerus tidak mencapai sasaran penjualan atau produksi atau berulang kali datang terlambat atau tidak datang dengan alasan sakit, melanggar peraturan yang penting.

Peningkatan motivasi kerja pada karyawan dengan menggunakan *coaching* dirasa dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang benar-benar siap kerja dan memiliki kualitas SDM yang baik. Karna menurut Whitmore (2002), *Coaching* adalah proses membuka kunci potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih merupakan proses membantu seseorang belajar alih-alih mengajarnya. Sehingga diharapkan dapat membuka potensi yang sebenarnya dimiliki oleh karyawan yang akan bekerja pada perusahaan.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini memberikan penjelasan tentang cara yang digunakan untuk mengumpulkan dan memperoleh data dari perusahaan guna menjawab *research question* yang ada. Data yang diperoleh adalah data primer dan sekunder, berupa data internal dari perusahaan. Hal ini bertujuan agar penyusunan penulisan dapat disusun dengan baik dan terstruktur. Penelitian ini merupakan *explanatory research*, karena bertujuan untuk memperoleh pemahaman mengenai *control system* yang tepat untuk *control problem* yang ada di perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian *applied research*, karena memberikan rekomendasi *control system* yang sesuai dengan *control problem* yang terjadi pada perusahaan.

Berikut teknik pengumpulan data dan informasi yang digunakan :

1. Preliminary Survey

Preliminary survey dilakukan dengan datang langsung ke perusahaan dan melakukan observasi bagaimana berlangsungnya aktivitas di perusahaan.

2. Studi Pustaka

Pada tahap ini merupakan tahap pengumpulan data dan teori mengenai Sistem Pengendalian Manajemen dan motivasi karyawan. Kedua hal tersebut dihubungkan dengan menggunakan acuan jurnal dan hasil survey berisi kedua hal tersebut.

3. Studi Lapangan

Pada tahap ini dilakukan penelitian untuk mengetahui aktivitas perusahaan, terutama aktivitas karyawan. Studi lapangan dilakukan dengan interview, observasi, dan penyusunan penelitian.

HASIL

Pengendalian yang digunakan oleh CV. Tirta Agung Abadi Motor yaitu *result control*, *action control*, serta *personnel control*. Sedangkan aturan mengenai jalannya budaya organisasi dalam perusahaan belum diterapkan. Mengenai *result control*, perusahaan telah memberikan target penjualan tertentu untuk setiap grade yang berbeda dan benar-benar harus terpenuhi. Namun *reward* yang diberikan perusahaan pada setiap *marketing staff* yang mampu memenuhi target dirasa masih kurang. Hal ini yang menjadi penyebab karyawan kurang mendapat motivasi untuk mencapai target penjualan mereka.

Penerapan *action control* dan *personnel control* telah dilakukan perusahaan dengan membuat aturan-aturan tertentu baik secara tulis ataupun lisan. Namun beberapa pelanggaran peraturan masih dilakukan oleh karyawan. Bahkan ada saat dimana kepala wilayah dari perusahaan harus melonggarkan peraturan yang ada dalam perusahaan. Beberapa kasus yang pernah terjadi adalah penggelapan uang muka yang dilakukan oleh marketing, penggunaan makelar jual yang menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan. Salah satu sumber masalah adalah ketika atasan memberi toleransi terhadap suatu pelanggaran maka disaat itulah masalah akan mulai muncul.

Dalam proses meningkatkan motivasi kerja karyawan pun perusahaan masih belum dapat memenuhi *existence needs* dan *growth* untuk karyawan mereka. Karena jumlah gaji yang dirasa masih terlalu kecil serta adanya pelanggaran aturan yang telah dibuat membuat karyawan bisa menganggap bahwa peraturan yang ada tidak harus dipatuhi dengan baik dan melakukan hal-hal yang justru akan merugikan perusahaan. Namun untuk pemberian *reward* berupa intensif serta kenaikan grade untuk setiap jumlah penjualan sudah cukup baik untuk meningkatkan motivasi dari karyawan. Untuk pemenuhan *relatedness* dalam perusahaan dirasa sudah cukup baik. Karena perusahaan telah berusaha untuk melakukan beberapa langkah yang dapat membuat interaksi antar karyawan berjalan dengan baik.

PEMBAHASAN

Dalam rekomendasi terkait *Existence Problem* pada bagian ini akan dijelaskan sesuai dengan pembahasan yang telah diberikan pada bab sebelumnya masalah yang ada pada perusahaan terkait *existence* adalah masalah uang gaji pokok bagian marketing yang rendah. Untuk itu maka akan diberikan rekomendasi yang sesuai agar pihak perusahaan dapat melakukan *review* atas kebijakan uang gaji yang selama ini diterapkan sebagai berikut :

1. Membuat daftar pembagian daerah yang harus dikunjungi oleh marketing.

Selama ini perusahaan hanya membiarkan semua karyawan marketingnya untuk berkeliling mencari konsumen di daerah sekitar perusahaan. Memang benar bahwa telah ditetapkan radius tertentu yang dianggap paling berpeluang untuk mendapatkan konsumen. Namun hal ini masih membuat karyawan marketing khususnya yang baru bergabung dengan perusahaan menjadi bingung untuk memulai. Dengan dibuatnya pembagian daerah yang pasti maka mereka akan lebih dimudahkan. Bila satu atau dua orang marketing berfokus pada satu daerah maka pencarian konsumen dirasa akan lebih efisien daripada marketing harus berkeliling tanpa tujuan pasti.

2. Perusahaan sebaiknya memikirkan kembali jumlah gaji pokok yang diberikan setiap bulannya, serta mempertimbangkan adanya uang transport untuk bagian *marketing staff*. Untuk meningkatkan motivasi kerja *marketing staff* maka berikut ini adalah 2 pilihan solusi yang diberikan penulis dan diharapkan bisa membantu perusahaan dalam mengatasi masalah ini yaitu dengan menaikkan gaji pokok karyawan, atau dengan memberikan uang transport untuk bagian *marketing staff*.

Rekomendasi terkait *Action Control* perusahaan dibagi menjadi 2 bagian, yaitu :

1. Rekomendasi terhadap *Behavioral Constraint*

Hambatan dalam *behavioral constraint* ini adalah adanya pelanggaran peraturan yang masih sering dilakukan karyawan. Hal ini terjadi karena pihak perusahaan yang masih meremehkan kesalahan - kesalahan yang dilakukan karyawan mereka. Rekomendasi penulis terkait hal ini adalah dengan memberikan contoh selaku atasan kepada setiap bawahannya. Atasan harus benar-benar mengarahkan dan menekankan hal apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam menjalankan tugas, sehingga komitmen antara atasan dan karyawan sudah terbentuk dari awal. Selain itu, setiap atasan atau ketua koordinator juga tidak boleh melanggar SOP yang ada pada perusahaan, atasan harus benar-benar memahami SOP yang ada serta melakukan setiap prosedur kerja

sesuai dengan SOP dan wewenang yang dimiliki. Setiap *job description* dan wewenang yang telah dibuat oleh perusahaan untuk masing-masing jabatan tidak boleh dilanggar.

2. Rekomendasi terhadap *Action Accountability*

Masalah yang timbul pada bagian ini terkait dengan *monitoring and observing* perusahaan. Dimana terkadang SOP yang diberikan perusahaan tidak sepenuhnya dilakukan oleh karyawan. Selain itu saat pelanggaran terjadi perusahaan masih sering menganggap hal itu wajar dilakukan karena keadaan yang memaksa, seperti kondisi pasar dan ekonomi yang tidak stabil. Rekomendasi yang dapat dilakukan adalah perusahaan harus benar-benar memberikan arahan mengenai tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan, setiap tugas harus dijelaskan dengan detail sehingga akan mengurangi kemungkinan bagian marketing salah tanggap terkait tugas mereka, bila hal ini telah dilakukan namun karyawan marketing tetap melakukan kesalahan maka perusahaan harus benar-benar memberikan *punishment* kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.

Jadi, yang terpenting adalah menjaga *action accountability* dari setiap karyawan, bisa dengan membuat sebuah *rules of the game* dimana saat pertama kali mereka masuk dan diterima bekerja, pihak dari kepala koordinator akan bertanya kepada mereka apa saja yang boleh dan tidak boleh mereka lakukan, dengan bertanya apa konsekuensi yang akan mereka terima saat pelanggaran terkait pelaksanaan SOP terjadi. Langkah ini diharapkan bisa lebih menguatkan komitmen karyawan terhadap peraturan perusahaan serta meningkatkan *performance* kerja dengan selalu mengingat komitmen yang telah mereka buat.

Masalah terkait *Personnel control* sebenarnya terletak pada pemilihan karyawan perusahaan. Perusahaan membutuhkan kriteria yang lebih tinggi untuk mendapatkan karyawan marketing yang lebih berkualitas. Rekomendasi yang penulis berikan untuk masalah ini adalah pilih SDM dengan kemampuan kerja yang telah diuji dengan baik. Bisa dengan menggunakan syarat kerja yang lebih tinggi atau dengan melakukan tes terhadap kemampuan kerja khususnya kemampuan marketing dari para pelamar, bukan hanya melalui *interview* singkat dan ijazah SMA/ sederajat.

Langkah lain yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh *marketing staff* yang siap kerja dan dapat memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan adalah dengan berbasis *coaching staff* untuk para calon *marketing staff*. *Coaching staff* ini dapat dilakukan

dengan cara melakukan pendekatan secara personal kepada calon karyawan, kepala koordinator bisa mencari tahu tentang *hidden motivation* dari setiap karyawan baru yang akan bekerja, *hidden motivation* ini sendiri tidak selamanya bersangkutan dengan materi, bisa saja seorang karyawan bekerja dengan mencari kenyamanan sehingga mereka bisa bekerja dengan maksimal, atau keinginan bersaing yang tinggi dimana semakin besar tantangan terkait target yang perusahaan berikan kepada mereka maka motivasi diri mereka untuk bekerja dan mendapatkan hasil terbaik akan semakin besar. Bisa juga dengan mengenali *hidden skill* yang mereka miliki, bila sebelumnya kepala wilayah dari perusahaan mengatakan bahwa saat seorang pelamar memiliki riwayat kerja sebagai marketing maka dia akan langsung ditempatkan dibagian marketing, namun dengan mencari tahu *skill* atau spesialisasi melalui tes lain yang dilakukan perusahaan maka perusahaan baru bisa mengetahui sebenarnya calon karyawan tersebut memiliki *skill* dibidang apa. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya ketidakefisiensian kerja karyawan. Selain itu dengan adanya sistem *coaching* maka karyawan bisa merasa lebih dekat dan dihargai oleh atasan mereka.

Dalam tahap *coaching* ini atasan atau kepala koordinasi harus lebih peka dalam melihat masalah yang muncul disekitarnya, mereka harus pintar mencari informasi karena hal ini penting untuk memperbaiki masalah yang ada, dalam hal ini atasan harus pintar menggali tanpa membuat karyawannya merasa diinterogasi, salah satunya dengan menjadi pendengar yang baik sebagai “telinga ketiga” dan memberikan banyak perhatian pada tanda-tanda *non-verbal* dan postur tubuh karyawan sehingga dia mampu menangkap pesan yang tersirat atau perasaan karyawan ketika berkomunikasi. Seorang atasan perlu memberikan umpan balik positif atau apresiasi terhadap hasil kerja. Jika karyawan tidak mencapai hasil kerja yang diharapkan, umpan balik konstruktif perlu disampaikan dengan cara-cara yang kondusif dan berfokus pada perilakunya.

Rekomendasi yang akan diberikan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan terkait *Result control* terdapat pada 2 hal, yaitu :

1. Measuring Performances dan Setting Performance Target

Permasalahan dalam *measuring performances dan setting performances target* ini adalah kurangnya kepedulian dan ketegasan pihak perusahaan dalam penilaian target jual yang berhasil diperoleh marketing setiap bulannya. Rekomendasi untuk perbaikan kebijakan ini adalah dengan mempertegas peraturan yang dibuat. Misalnya dengan

langsung memotong uang intensif marketing atau menurunkan grade mereka apabila ada yang ketahuan menggunakan jasa makelar.

2. *Providing Rewards or Punishment*

Terkait *rewards* berupa komisi dan bonus LKH yang diberikan perusahaan kepada konsumen sebenarnya sudah cukup baik. Namun untuk lebih meningkatkan motivasi kerja marketing dalam mencari konsumen sebanyak-banyaknya. Rekomendasi untuk masalah ini adalah dengan memberi *reward* yang lebih menarik, misalnya dengan menerapkan adanya intrinsik *reward* dimana *reward* ini dapat berupa pemilihan karyawan terbaik pada setiap divisi yang dipilih pada setiap akhir tahun dan nama serta foto dan kenaikan jabatannya akan dipasang di kantor selama periode tersebut, serta pemberian bonus khusus pada karyawan yang terpilih sebagai karyawan terbaik yang bisa diberikan dalam bentuk kenaikan upah atau yang lebih menarik seperti perusahaan menyediakan dana khusus untuk memberangkatkan karyawan-karyawan terbaik perusahaan pergi berlibur ke luar kota/negeri selama beberapa hari sebagai bonus tahunan.

KESIMPULAN

Faktor yang dapat meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan memperbaiki *existence problem* yang ada, serta perusahaan harus lebih tegas dalam menjalankan peraturan dan memantau perilaku dari setiap karyawannya. Selain itu pemilihan kualitas karyawan yang baik juga bisa membuat perubahan terhadap kegiatan operasional dan pendapatan dari perusahaan sendiri. Peningkatan motivasi juga bisa didapatkan melalui pemberian *reward* yang menarik sehingga karyawan terpacu untuk bisa memperoleh *reward* tersebut dengan cara bekerja keras dengan tanpa melanggar aturan perusahaan.

Dengan rekomendasi perbaikan yang diberikan ini, diharapkan bisa mengubah sistem peneendalian perusahaan yang masih kurang serta dapat memperbaiki *motivational problems* pada *marketing staff* pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aktar, Serena, Muhammad K.Sachu, dan Md. Emran Ali. 2012. *The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh :An Empirical Study*. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Alderfer, Clayton P (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance*, volume 4, issue 2, pp. 142–175. <http://www.strategies-for-managing-change.com/erg-theory.html>
(Diakses pada tanggal 10 oktober 2016)

- Ambar Teguh Sulstiyani & Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Bandung.
- Anthony, Robert N dan Govin Drajan, 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Kedua*, Terjemahan F.X Kurniawan Tjakrawala, Jakarta : Salemba Barat.
- Asri, Marwan. 1991. *Marketing*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Efferin, S. dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi (Sun Zi's the Art of War and Management Control System: Philosophy and Application)*. Jakarta, Indonesia: PT Elex Media Komputindo.
- Fandy Tjiptono, 2004, *Strategi Pemasaran*, Edisi 2, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo, 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Gajahmada University Press. Yogyakarta.
- Gohari, Payam, Akram Ahmadloo, Majid B. Boroujeni, Seyed J. Hosseinipour. 2013. *The Relationship Between Rewards and Employee Performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Grant, A. M. (2001). *Toward a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health, and Goal Attainment (Doctoral Dissertation)*. Department of Psychology, Macquarie University, Sydney Australia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2008. *Organizational Behavior*. 8th Edition. Boston: McGraw Hill.
- McKinsey. 2010. *What Successful Transformations Share: McKinsey Global Survey Results. Organization Practice, March 2010*.
http://www.mckinseyquarterly.com/What_successful_transformations_share_McKinsey_Global_Survey_results_2550
(Diakses pada tanggal 11 Maret 2014)
- Merchant, K.A. and Stede, W.A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. 2nd Edition. Prentice Hall. London*.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. 2003. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall. London*.
- Rank, Johannes; dan Michael Frese, (2014), "The impact of emotions, moods and other affect related variables on creativity, innovation and initiative in organizations," *Research Companion to Emotion in Organizations*, vol4, 54-84
- RA. Supriyono, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Buku 2, Edisi I, Yogyakarta BPFE UGM.
- Stanton, William J. 1996. *Prinsip Pemasaran*. alih bahasa: Yohannes Lamarto. edisi ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Stephen Robbins, 2001, "Perilaku Organisasi", Jilid 1 Edisi 8, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Whitmore, John. 2008. *Performance Coaching. England: John Wiley & Sons Ltd*
- Budaya Coaching di Tempat Kerja

<http://www.gsn-soeki.com/wouw/a000925.php> (Diakses pada tanggal 20 Mei 2017)

Data Jumlah Upah Minimum Provinsi Tahun 2016
www.gajimu.com (Diakses pada tanggal 20 Februari 2017)

Kerangka *Coaching* untuk Sales
<http://www.wahyu-purnomo.com/5-kerangka-coaching-untuk-sales-yang-wajib-dikuasai-oleh-para-sales-leader> (Diakses pada tanggal 17 Mei 2017)

Motivasi Hakiki Pekerja Profesional
<http://muditomo.blogspot.co.id/2012/03/manajemen-menggali-motivasi-hakiki.html> (Diakses pada tanggal 20 September 2016)